

# **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO 2010**

**HOSPITAL VIRGEN DEL PUERTO  
Plasencia**

**DIRECCIÓN  
DE  
ENFERMERÍA**

*“La habilidad para expresar una idea es casi  
igual de importante como la idea misma”*  
**Bernard Baruch**

*“El destino baraja las cartas,  
nosotros las jugamos”:*  
**Schopenhauer**

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de nuestro Programa de Calidad para el año 2009 se establecían los diferentes indicadores a evaluar para un desarrollo eficiente de nuestro trabajo como equipo de gestión. Uno de los planes que deseábamos desarrollar era el de la Comunicación Interna. Y hacíamos la siguiente referencia:

A través de la gestión **en la Comunicación Interna** se facilita la expansión de todo el aparato comunicacional destinado a los profesionales. Un Plan de Comunicación Interna tiene como objetivos:

1. Promover la comunicación entre los miembros.
2. Facilitar la integración entre las circunstancias y objetivos personales y los institucionales
3. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los diferentes componentes de la organización.
4. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Nos hacíamos responsables de ciertas acciones que se detallan a continuación:

1. Auditoria de la comunicación interna en el centro: análisis de los canales existentes, del contexto de la comunicación, del papel de los responsables y directivos y de las expectativas de los diferentes grupos profesionales sobre la comunicación interna en el centro.
2. Reuniones con Supervisores y Profesionales de las diferentes Unidades.
3. Diseño de un Plan de Comunicación Interna a medida de la realidad del centro, en consonancia con las directrices y objetivos del Sistema Sanitario Público y del Programa de Calidad.
  - a. Propuesta de las acciones de comunicación y canales más eficaces.
  - b. Proponer el uso habitual del correo electrónico como medio informativo básico.
  - c. Diseño de herramientas de comunicación interna vía Intranet.
  - d. Diseño de documentos o boletines de comunicación interna.
4. Formación de los responsables para la gestión de los canales de comunicación interna.
5. Divulgación de un “Manual de Estilo” para Profesionales Sanitarios.
6. Creación de una Unidad de Atención al Profesional (UAP) del centro en la gestión de la comunicación interna.
7. Seguimiento y evaluación del impacto de las acciones propuestas.

Y establecimos diferentes indicadores de cumplimiento con el fin de promover una calidad medible de nuestras actividades:

1. Cumplimiento de plazos previstos.
2. Auditoria de Comunicación Interna del Centro realizada.
3. Nº de reuniones realizadas con Supervisores y Profesionales.
4. Plan de Comunicación Interna realizado en el que se incluyen las acciones comunicativas más eficaces
5. Unidad de Atención al Profesional (UAP) puesta en marcha.
6. Nº de atenciones realizadas en la U.A.P.

El desarrollo de estos indicadores, así como los derivados del resto de nuestros planes de acción están determinados en el documento "Memoria 2009: Calidad y Formación".

Ahora es el momento de especificar un Plan de Comunicación Interno que sea válido y eficaz para un mejor desenvolvimiento profesional de los agentes que participen en él. Para ello, lo describiremos en dos apartados, el primero tratará sobre la auditoria dentro del ámbito de la comunicación en Enfermería y el segundo será determinar de forma detallada el modo en el que creemos podemos mejorar nuestros cauces comunicativos, explicitando un plan de comunicación para nuestro entorno.

### **AUDITORÍA EN COMUNICACIÓN: ¿El cómo y el porqué de nuestra comunicación?**

Siguiendo a Saló y Clèries (2007), uno de los aspectos clave para que la comunicación de una organización sanitaria se acerque a la realidad asistencial cotidiana es el conocimiento lo más objetivo posible de la institución. A través de un análisis sistemático y riguroso de los sistemas de comunicación se puede establecer una estrategia organizativa coherente, adecuada y proclive a proceder a los cambios y a las transformaciones necesarias para adaptarse continuamente al entorno interno y externo.

La auditoria constituye la primera fase para establecer un plan de comunicación en una organización.

La auditoria de la comunicación se sustenta fundamentalmente en modelos aplicados sobre la base de las teorías de la organización, las ciencias de la comunicación, la semiótica, la etnografía de la comunicación, la metodología de investigación cualitativa y cuantitativa en comunicación y los conocimientos sobre la realización de auditorias internas.

La función comunicativa se ha incorporado como un elemento de desarrollo de la gestión y dirección de las organizaciones sanitarias. Los objetivos, la misión, la visión y los valores deben estar adecuadamente definidos en cualquier organización. A pesar de que en el ámbito de la salud suelen estar definidos estos parámetros, se constata una desviación entre la formulación de la finalidad institucional y los valores intrínsecos de los profesionales que trabajan en la organización. Lo que se comunica institucionalmente no suele corresponderse con el proceso de aculturación de la práctica asistencial de las organizaciones sanitarias. La auditoria de la comunicación, a través de unas fases determinadas (preparación, encuesta preliminar, observación evaluativa e interpretación de resultados) y con la debida participación de los profesionales, contribuye a disminuir la incoherencia y la desviación existente entre lo que se comunica oficialmente y lo que se percibe en el desarrollo cotidiano de la asistencia.

## La influencia de la toma de decisiones

Para tomar decisiones, parece imprescindible tener cierto conocimiento sobre el asunto a tratar. Cuanto menos se conozca más incertidumbre deberemos asumir y menos certeza de poder tomar la decisión adecuada.

Un error habitual en la toma de decisiones es la **falta de conocimiento sobre los objetivos que se persiguen**. Por ejemplo, si debo hacer unas encuestas telefónicas al alta del paciente pero no se cuál es el alcance final ¿cómo decido a quién debo entrevistar y cuándo?, ¿cómo proceso la información?, ¿que cuantifico?, ¿qué cualifico?, o incluso ¿lo hago o no lo hago?... En este ejemplo las consecuencias de no hacerlo podríamos decir que son mínimas pero si lo que no hacemos es No trabajar en base a las mejores prácticas, entonces...

La **precipitación** suele ser otro error habitual y muchas veces inevitable, que provoca un porcentaje elevado de fallos en la toma de decisiones. Ante los constantes incumplimientos de los tiempos organizativos para el desempeño de mis tareas es muy probable que si me precipito y tomo una decisión unilateral para atajar esta situación termine equivocándome.

La **falta de información** suele acompañar a la precipitación. Si no conocemos el porqué de lo que hacemos y del como lo hacemos, o no variamos la manera de hacer las cosas de cómo siempre lo hemos hecho a pesar de estar aprobados nuevos protocolos de acción, entraremos en conflicto con nosotros mismos y con la organización. Pero incluso puede ser más negativo poner en marcha unos nuevos sistemas de trabajo con información insuficiente. ¿Quién o quienes son los “garantes” o responsables de la información?, todos aquellos que tengan algo que transmitir, por lo tanto, todos los pertenecientes a la organización, no sólo el equipo directivo sino todos y cada uno de los profesionales.

Huyamos de la **intuición** para tomar decisiones, además y como dice el sabio, el ignorante suele ser atrevido. La intuición debe ser sustituida por el conocimiento, cuanto más conocimiento tengas sobre algo más posibilidad de acierto tendrás a la hora de tomar una decisión. Si soy un profesional experimentado en realizar actividades técnicas de enfermería controlaré desde un primer momento el riesgo de que se produzca una mala gestión de dichas actividades y en caso de producirse lo detectaré en sus momentos iniciales, tomando una decisión basada en la experiencia y no en la intuición.

## La influencia de los conflictos interpersonales

El conflicto interpersonal es cíclico y comprende 4 elementos:

- Los problemas que constituyen el conflicto
- Las circunstancias que precipitan el conflicto
- Los actos pertinentes de los protagonistas
- Las consecuencias

Los conflictos interpersonales pueden ser sustantivos o emocionales.

- Sustantivos: desacuerdos sobre políticas y prácticas, competencia por los recursos y opiniones diferentes respecto a papeles o funciones.
- Emocionales: sentimientos negativos entre las partes.

¿Por qué es importante la diferenciación?

- Conflictos sustantivos requieren negociación y solución de problemas entre los agentes implicados, así como intervenciones del mediador. Es necesario utilizar procesos cognoscitivos.
- Conflictos emocionales requieren reestructuración de percepciones, de estrategias de interrelación personal y participación de sentimientos, así como intervenciones conciliadoras del mediador. Es necesario utilizar procesos afectivos.

Finalmente se encuentran los acontecimientos desencadenadores, que son circunstancias que precipitan el conflicto.

Hay barreras que se oponen a las acciones y circunstancias de conflicto:

- Barreras Internas: miedos, creencias, valores, actitudes, necesidades, deseos, temores...
- Barreras Externas: características del grupo o de alguno de los componentes del grupo, normas de grupo contrarias a la expresión del conflicto, obstáculos físicos a la interacción...

Algunas barreras pudieran ser: requisitos de la tarea (las cargas asistenciales...), normas de grupo, imagen pública, conceptos personales del rol o función a desempeñar, vulnerabilidad ajena o propia.

Los acontecimientos desencadenadores pueden aumentar la importancia de los problemas en conflicto o reduciendo alguna de las barreras que obstruyen la acción. Por lo tanto, es importante en el diagnóstico del conflicto, reconocer las barreras que operan y que es lo que desencadena el conflicto.

¿Por qué es importante un Análisis de Barreras y Desencadenadores?

1. Ayuda a elegir el problema, el momento y el lugar apropiados.
2. Ayuda a evitar que se desencadenen tácticas negativas que no conducen a la solución de los problemas (se deben distinguir las dos circunstancias).
3. Proporciona indicios sobre los problemas básicos del conflicto recurrente.
4. Se puede controlar la frecuencia de los encuentros de conflicto (al actuar sobre las barreras y los desencadenadores).

¿Cuáles son nuestras barreras o desencadenadores de conflictos?

Al fin y al cabo, o ni más ni menos que los derivados de nuestro tipo de trabajo, nuestra dinámica laboral, la interrelación profesional, con el propio estamento o con otros profesionales de la organización...

Múltiples presiones tanto externas como internas, que causan un nivel de estrés en la vida profesional, con la consiguiente repercusión a nivel personal.

La falta de apoyo por parte de las instituciones, la falta de personal de enfermería, la no sustitución de bajas por enfermedad, la falta de recursos materiales, la falta de reconocimiento de la labor, etc., puede provocar que el lugar de trabajo se convierta en un medio hostil, induciendo a menudo situaciones de desánimo.

Nuestra profesión nos exige un gran esfuerzo tanto a nivel físico como psíquico: trabajo de noche o en días festivos, importantes cargas de responsabilidad profesional, trabajar con pacientes inmovilizados, con el sufrimiento humano, con personas en situación de muerte inminente, etc.

Todo esto, junto con la sensación subjetiva de aislamiento que la enfermera tiene por parte de la institución, la comunicación deficiente y la falta de cohesión del equipo de enfermería, pueden provocar unas relaciones problemáticas que actúen como limitador en el medio laboral.

En no pocas ocasiones existen discrepancias sobre la conceptualización de la enfermería como profesión. Ello implica que existan diferencias en cuestiones tan importantes como: ¿qué cuidar? (salud o enfermedad), ¿cómo cuidar? (según qué modelo enfermero o en base a qué evidencia científica), ¿a quién cuidar? (paciente, usuario, familia, comunidad), ¿por qué cuidar? Y muchas otras preguntas que provocan que los criterios, en un mismo equipo de enfermería, sean no sólo distintos sino a veces contrapuestos, y pueda ser la causa que dificulte unas relaciones laborales adecuadas.

A veces, y siguiendo a Morales (2006), nos encontramos con personas de nuestro medio laboral con las que resulta difícil trabajar. Es más, pensamos que el conflicto viene determinado por las conductas negativas de otra persona; y ésta puede pensar lo mismo de nosotros. Pero dado que no pretendemos establecer una relación de amistad sino una relación profesional, lo importante es cómo se establecen unos lazos de respeto y entendimiento en el medio laboral. En el marco laboral se dan situaciones sociales distintas a las que se establecen en el resto de la sociedad. Debemos aprender a poner en práctica determinadas habilidades, tales como: decir no, pedir favores, expresar sentimientos positivos o negativos, etc. En el trabajo, los fines de la relación son diferentes. No buscamos relaciones íntimas ni de amistad especial con nadie. Deseamos relaciones agradables con los demás para que el trabajo se lleve a cabo, para que los objetivos establecidos en el plan de cuidados se puedan cumplir y para que el trabajo en equipo sea efectivo. Al fin y al cabo, lo importante es la atención y los cuidados a pacientes, usuarios y familias.

## **La influencia de los canales de comunicación existentes e inexistentes**

### **La influencia de los rumores y el automatismo comunicativo**

Ejemplos de comunicación inefectivas o incompletas se ven todos los días, todos somos víctimas o verdugos de ellas. Nos adentramos en el mundo de los rumores. Desde hace muchos años se habló de una teoría simple pero no por ello se le debe restar importancia, es la teoría del rumor.

## ¿Cómo funciona la teoría del rumor?

Transmites un mensaje el cual no ha sido confirmado debidamente, este mensaje sufre todas las interferencias y desviaciones que normalmente están presentes en el proceso de comunicación, el receptor se apropia de tu mensaje que lleva distorsiones y lo transmite de esa forma, el otro receptor capta el mensaje con las desviaciones iniciales y con las que se suman en su propio proceso y así sucesivamente. Cuando llega el mensaje al final de la cadena este no tiene nada que ver con tu mensaje original, al que tu ya habías distorsionado “convenientemente”

Por otra parte, debido a que la comunicación es un proceso cotidiano se van violando poco a poco todas las fases de la planificación llegando a tener en variadas ocasiones procesos comunicativos incompletos o indeseados de los cuales no nos percatamos hasta el momento de un error costoso. Por esta razón el proceso de comunicación se va volviendo de cierta forma automático y es en este automatismo donde se cometen los errores que llevan a una comunicación indeseada.

### La mala escucha

Debemos preguntarnos ¿Estoy considerando el punto de vista del receptor?  
¿Controlo mis reacciones de manera que no interfieran en la emisión y recepción del mensaje?...

Esta es una de las barreras fundamentales que impiden una buena comunicación, la mala escucha. Frecuentemente en lugar de analizar el mensaje emitido analizamos al emisor (al propietario) del mismo, si no estamos completamente de acuerdo entablamos una “conversación” competitiva (discusión, y no socrática) en la cual nadie va a salir vencedor. Al desviar nuestra atención hacia una insignificante discrepancia no prestamos la debida atención al objetivo que persigue el emisor y por lo tanto el mensaje nunca será entendido de la forma que se desea.

Escuchar es recepcionar el mensaje decodificándolo correctamente y para lograr esto se deben evitar interrupciones en la transmisión del mismo, ya sean verbales o corporales.

### El éxito o fracaso depende de:

En un proceso de comunicación existen varios puntos esenciales que nos permitirán el éxito en la consecución de los objetivos, ellos son:

1. Interés del emisor en que el mensaje llegue con la claridad deseada teniendo siempre en cuenta que lo que interesa realmente es el mensaje que llega no el que se transmite.
2. Habilidad para la elección de los canales y de la forma de codificación según las características del receptor.
3. Habilidad para escuchar pacientemente esperando sin interrumpir a que se termine la transmisión del mensaje.
4. No censurar ni cuestionar, ya sea verbal o gesticular, el punto de vista del receptor o el emisor según sea el caso.
5. “Exigencia” e interpretación correcta de la Retroalimentación.

Sin duda nuestro fracaso comunicativo deriva de la no consecución de los objetivos anteriormente expuestos:

1. Cuando emitimos un mensaje, pocas veces, lo hacemos de forma clara, concisa, detallada si es el caso... Seguramente por que muchas veces tampoco tenemos claro lo que deseamos emitir, comunicar.
2. No elegimos los mejores canales comunicativos: utilizamos terceras personas, el teléfono, momento de ruidos o de tensión, desvanecimiento en el grupo...
3. No sabemos escuchar o no queremos escuchar.
4. Nos gusta censurar, criticar sin aportar, hacer aspavientos o mutis por el foro...
5. No esperamos a identificar convenientemente que lo que hemos querido transmitir se ha entendido como queríamos.

### **¿Qué piensan los profesionales del Hospital Virgen del Puerto en relación a los conflictos, la satisfacción y la comunicación?**

En la encuesta realizada a primeros del año 2009 (resultados globales en Memoria 2009. Área Enfermería) podemos observar que:

- Nos encontramos en **Niveles Inadecuados** (cuestionario Lahera y Góngora de Identificación de riesgo psicosocial en el trabajo) en relación a **Participación, Implicación, Responsabilidad, Formación, Información, Comunicación, Gestión del tiempo y Cohesión de grupo**. Los resultados se obtuvieron a través de 77 cuestionarios (tasa de respuesta cercana al 18%).
- En relación a la **Insatisfacción Laboral** (Cuestionario de Font Roja, 161 encuestas recibidas, tasa de respuesta del 38,3%) se observa que las principales barreras, desencadenadores o problemática en relación a la insatisfacción laboral proceden de: **presión del trabajo, falta de promoción profesional, características extrínsecas del trabajo** (sueldo, independencia y desempeño), **características físicas del entorno, tensión en la trabajo y monotonía laboral**. En todos estos factores nos sentimos **insatisfechos**.

## **PLAN DE COMUNICACIÓN: ¿Qué hacer?**

### **Justificación**

La comunicación es un fenómeno completamente imprescindible en cualquier ámbito de nuestra vida, tanto personal como profesional. Pero no sólo es importante la existencia de comunicación entre individuos o instituciones. Lo realmente relevante es que ésta sea eficaz, fluida, sin ruidos, sin equívocos y sin ambigüedad. Sólo de esta manera obtendremos los importantes beneficios que conlleva un perfecto entendimiento de la empresa y las personas a todos los niveles.

Básicamente, entendemos la comunicación como el proceso mediante el cual se expresan y comparten ideas, deseos y sentimientos, una acción completamente necesaria para alcanzar un correcto entendimiento entre personas o grupos. Por este motivo, la comunicación es imprescindible en la empresa, tanto fuera como dentro. Es decir, no sólo es determinante crear canales de comunicación con clientes, proveedores, colaboradores o la propia sociedad, ya que dentro de la empresa también tiene que existir una buena comunicación con los trabajadores, que deben mantenerse informados sobre los temas de la organización que les puedan resultar de interés.

La importancia de la comunicación en una empresa no sólo se mide por los beneficios que supone su correcta implantación en la entidad, sino por las fatales consecuencias de no existir o no estar instaurada de forma correcta. Una organización sin comunicación o una comunicación ineficaz y oscura se traducen en malestar, desinformación, interpretaciones libres de la realidad y, por supuesto, numerosos conflictos.

Por el contrario, una empresa que potencia la comunicación, que se preocupa por generar constantemente canales fluidos de intercambio de información hacia todas las direcciones y en todos los niveles, cuenta con una plantilla compuesta por trabajadores más preparados para tomar decisiones importantes, ya que al estar informados lo harán con una mayor objetividad y conocimiento de la realidad. Por otra parte, resulta más fácil generar en los empleados un sentimiento de pertenencia e identificación con la propia empresa, ya que al conocer lo que pasa en la organización se sienten más importantes, valoran más su trabajo y sienten que la actividad que realizan repercute directamente en el logro de los objetivos de la compañía.

Por suerte, con la incorporación de las nuevas tecnologías existen muchas posibilidades de crear canales adecuados de información: correo electrónico, reuniones, boletines internos, Intranet. A partir de aquí, lo importante es que el “informante” sea capaz de generar una mensaje correcto, directo, conciso, claro y contundente, que no dé lugar a interpretaciones erróneas. Pero ante todo, ha de manejar información objetiva y real.

En definitiva, la comunicación es un proceso mediante el cual las personas se identifican con las ideas y objetivos de una organización y se esfuerzan al máximo para conseguirlos. De ahí su importancia.

La comunicación en la empresa es imprescindible para todos. Lo es para los empleados, porque a través de ella conocen qué deben hacer, cómo, cuándo, etc., mientras que, para las direcciones, supone descubrir qué funciona y qué falla en su organización. Además, es el mejor sistema para mantener una relación fluida con los trabajadores y acceder a la información sobre sus necesidades y opiniones, unos datos que pueden ser muy relevantes a la hora de tomar decisiones. Por supuesto, un estilo de dirección participativo y comunicativo favorece el rendimiento global de la entidad.

En definitiva, una comunicación empresarial correcta potencia las relaciones, el entendimiento entre todos y, como consecuencia, promueve aspectos tan importantes como la motivación o el compromiso.

La comunicación organizacional, según Fernández Collado (1999), investigador y académico, es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio. También sirve para influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que la compañía cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

Desde siempre, la comunicación descendente ha sido la más común en una empresa, pues es necesario, por ejemplo, que los que dirigen o supervisan informen a sus profesionales sobre el trabajo que deben hacer. Sin embargo, las funciones de este tipo de comunicación van mucho más allá y para ser efectiva deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Transmitir a la plantilla cuál es la verdadera finalidad que persigue la organización.
- Ante todo, el trabajador ha de saber los objetivos, su actividad y cómo está organizada.
- El profesional ha de tener claro cuál es su función dentro de la entidad.
- Hay que informar al trabajador sobre el lugar que ocupa él en la empresa.
- Por último, debe saber quiénes están por encima de él y quién es su superior más inmediato.

De forma global, podemos decir que la comunicación descendente debe transmitir a la plantilla cuál es el sentido de su trabajo en relación con la empresa. Sin embargo, existen otras finalidades de igual o mayor importancia. Por ejemplo, ofrecer cercanía de los directivos hacia el personal de plantilla, logrando así un mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia. Además, aporta información sobre la organización, que puede ser útil para que ciertos trabajadores, con responsabilidad a la hora de tomar decisiones, puedan hacerlo de una manera más objetiva y acertada.

En cuanto a los canales con los que cuenta la dirección para realizar acciones comunicativas descendentes, la llegada de las Nuevas Tecnologías ha ampliado considerablemente las posibilidades. Así, además de los sistemas orales y escritos convencionales, podemos hacer uso de una Intranet o el correo electrónico.

Los canales orales son los más rápidos, sin embargo, no son los más seguros, ya que puede haber algún malentendido entre emisor y receptor, y el verdadero sentido del mensaje puede verse distorsionado. Por esta razón, es recomendable que aquellas informaciones realmente importantes queden reflejadas por escrito. Para tal caso, disponemos de boletines y folletos informativos internos, correos electrónicos, la Intranet...

Pero además se ha de favorecer y potenciar la comunicación ascendente a través de:

- Saber escuchar. Es imprescindible que atendamos las indicaciones de los trabajadores, que nos esforcemos por entenderles y comprender lo que están intentando comunicarnos. No sobra con oír, hay que escuchar.
- *Ser respetuoso*. Hay que tratar a todos los trabajadores con el máximo respeto y educación, aunque lo que nos estén diciendo diste mucho de nuestro modo de pensar.
- *Reuniones*. Posiblemente, se trata del sistema más efectivo para incentivar la comunicación ascendente. En este tipo de encuentros con los trabajadores es importante la participación de todos, por eso se les debe animar a que hablen de sus actividades, de los problemas que se les presentan...
- *Máxima accesibilidad*. La dirección ha de estar siempre abierta a cualquier indicación. Todos los empleados deben saber que, ante cualquier problema, pueden dirigirse directamente a la dirección, que siempre serán atendidos y escuchados. No puede haber ninguna frontera comunicativa entre el empleado y el directivo o supervisor.
- *Vida social*. Un buen método para potenciar la comunicación ascendente es la participación en todo tipo de actividades de ocio, por ejemplo, alguna excursión o comida. Se trata de generar un clima ameno, que propicie la comunicación entre empleados y directivos.

En cuanto a las características de la información transmitida, debe cumplir una serie de requisitos:

- Ante todo, la comunicación tiene que ser clara, con un lenguaje sencillo y de fácil comprensión.
- Accesibilidad, la información tiene que ser perfectamente accesible a las personas a las que va dirigida.
- La documentación transmitida servirá como factor integrador entre los componentes de la organización.
- Se facilitará la información estrictamente necesaria y útil, de forma breve y concisa. No debemos caer en una difusión constante y abusiva.
- Es recomendable que toda la comunicación formal quede constatada por escrito.

Por último, no podemos olvidarnos del control y evaluación de los diferentes canales de comunicación. Debemos revisarlos, constantemente, para detectar problemas o aplicar mejoras.

Ante todo, los responsables de la organización tendrán que cumplir los siguientes objetivos para garantizar una comunicación interna óptima:

- Informar de forma independiente a cada uno de los trabajadores de la organización.
- Crear una identidad y una imagen empresarial en un entorno de confianza, satisfacción, ilusión y motivación.
- Ahondar en el conocimiento de la organización.
- Divulgar los éxitos obtenidos por la entidad.
- Crear todos los mecanismos posibles que lleven a una completa comunicación a todas las escalas de la organización.
- Permitir y facilitar a todos los empleados la posibilidad de hablar y expresarse ante la dirección.

La comunicación en general ha dejado de ser un elemento secundario en las empresas, para convertirse en una herramienta estratégica de primer orden, un recurso importante para el funcionamiento de las organizaciones complejas. Jack Welch (2003), dice que el futuro será de quienes sean capaces de motivar y desarrollar a los profesionales de las organizaciones. Y la comunicación interna cumple la función de integrar y alinear a las personas con los objetivos de su empresa. Es una herramienta de gestión que, combinada con otras, ayuda a conseguir resultados y el éxito del proyecto empresarial.

### **Diagnóstico de la situación**

Ya establecido en el apartado de la auditoria de nuestra situación comunicativa.

### **Diseño del Plan**

#### **Objetivos:**

- Sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación
- Favorecer la comunicación descendente
- Desarrollar un comunicación ascendente eficaz
- Mejorar los cauces comunicativos en todos los ámbitos
- Abordar los conflictos intrapersonales e interpersonales de una manera activa y profesionalizada

#### **Selección de medios: Método**

- Informar directamente a los profesionales que lo deseen a través de su Correo electrónico.
- Utilización del correo corporativo para informar a los diferentes supervisores de las unidades.
- Elaboración y puesta al día de un enlace web para Enfermería del Hospital Virgen del Puerto. Se incluirán:
  - Documentación técnica: protocolos, intervenciones de enfermería, guías, manuales.

- Información sobre cursos, talleres, sesiones que se organicen a través de nuestro hospital.
  - Información sobre formación de interés a nivel local, regional, nacional e internacional
  - Enlaces a páginas científicas y de interés.
  - Normativa legal.
  - Espacios informativos varios
  - Foros de debate...
- Creación de un enlace para Enfermería del Hospital Virgen del Puerto en la página Web del Área de Salud de Plasencia.
  - Información semanal en paneles expuestos en las diferentes unidades de enfermería dedicados exclusivamente a tal efecto.
  - Potenciar la Unidad de Apoyo al Profesional (UAP)
  - Creación de unos sistemas ágiles y activos para comunicar problemáticas, conflictos, discrepancias o agradecimientos.

### **Planificación de acciones. Temporalización**

1. **Proyecto Info@Te** (Anexo 1): Toda la información sobre cursos, jornadas, protocolos, evidencia científica, propuestas, actividades... a través del correo electrónico. Directo, rápido, veraz... Inscripciones a través del supervisor/a de unidad, del supervisor de calidad y formación o bien en [infoarrobate@areasaludplasencia.es](mailto:infoarrobate@areasaludplasencia.es). Se gestionarán asimismo nuevas cuentas de correo para aquellas personas que no dispongan del mismo. La información se hará efectiva en el mismo momento que se genere. El responsable de la transmisión de la información y de la actualización del correo electrónico será el Supervisor de Calidad, Docencia e Investigación. Inicio en el mes de Enero de 2010.
2. **Proyecto Comunica-2** (Anexo 2): Es evidente que un importante número de profesionales no disponen de correo electrónico o bien no desean incorporarse a las nuevas tecnologías. Este proyecto va dirigido a todos los profesionales mediante panelización semanal (Anexo 5) con toda la información que haya disponible y se haya remitido a través del correo electrónico. Todos los miércoles se actualizará el espacio informativo de cada unidad. Además se ha creado un Blog dirigido a los profesionales dependientes de la Dirección de Enfermería: <http://enfermeriahvptplasencia.blogspot.com/>. En dicho espacio web se irán introduciendo todos los enlaces comunicativos e informativos de interés para el colectivo. El responsable de la transmisión de la actualización del blog será el supervisor de calidad, docencia e investigación. Inicio en la primera semana del mes de febrero. Inicio de la consulta en blog y enlace en el Área de Salud de Plasencia el día 15 de febrero de 2010.
3. **Proyecto Asesora-2** (Anexo 3). Potenciación de la Unidad de Apoyo al Profesional. Espacio de asesoramiento para profesionales, gestión de problemas, estrategias para solucionar conflictos. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse y de problemáticas

personales e individualizadas. Se podrá contactar a través de la extensión 78071 o directamente en la planta 7ª del Hospital. Responsable: Supervisor de Calidad, Docencia e Investigación. Ya en marcha desde principios del año 2009.

4. **Proyecto Dar-2** (Anexo 4). La importancia de saber criticar aportando soluciones. A través del correo electrónico gestionado por la Dirección de Enfermería (Supervisor de Calidad, Docencia e Investigación) [enfermeria.hvpt.plasencia@areasaludplasencia.es](mailto:enfermeria.hvpt.plasencia@areasaludplasencia.es) o de manera personalizada en la Unidad de Apoyo al Profesional, o de forma anónima a través de la elaboración de un documento para tal fin o a través de nuevos cuestionarios de clima/satisfacción laboral, o bien a través de las fichas de evaluación que se entregan a los profesionales de nueva incorporación. Inicio a partir del 15 de febrero de 2010. También de manera anónima se pueden realizar comentarios en el blog <http://enfermeriahvptplasencia.blogspot.com/>.

Todos estos proyectos se sumarán al **Proyecto Desestresa-2 (Anexo VI)** y al **Proyecto Forma-T (Anexo VII)**, constituyendo una parte esencial del **PROGRAMA "CAUZES"**, dentro del Plan Estratégico de Calidad y Formación para Enfermería 2010-2012.

### **Implantación y seguimiento**

La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones de los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

Es vital la difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal (en cuanto a los procesos comunicativos), así como el compromiso de los distintos actores implicados, siendo una condición imprescindible para el éxito del mismo.

### **CONCLUSIONES**

Puyal (2001), nos comenta que la necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema que contribuya a lograr los objetivos estratégicos.
- La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

### **Referencias Bibliográficas**

Blanchard, K. (2004). Empowerment. Ed. Norma.

Fernández Collado, C. (1999). La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas

Morales Romero A. (2006). Las relaciones laborales en Enfermería: Problemas y estrategias de mejora. Revista Presencia 2006 ene-jun;2(3).[ISSN:1885-0219] Disponible en <http://www.index-f.com/presencia/n3/31articulo.php> [Consultado el 22 de Octubre de 2009].

Núria Saló Lloveras, N.; Clèries Costa, X. (2007). La auditoría de comunicación. Una herramienta para las organizaciones sanitarias. *Rev Adm Sanit.* 2007;5:123-36.

Puyal, E (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/comuj>. [Consultado el 15 de diciembre de 2009]

Welch. J; Welch, S. (2003) Winning. Ed. Collins

**Plan elaborado por: José Manuel Párraga Sánchez**

## ANEXO I

# Proyecto Info@Te



Toda la información sobre cursos, jornadas, protocolos, evidencia científica, propuestas, actividades... a través de tu correo electrónico.  
Directo, rápido, veraz...

Inscríbete a través de tu supervisor/a o bien en  
[infoarrobate@areasaludplasencia.es](mailto:infoarrobate@areasaludplasencia.es)

*“La información... en tus manos”*

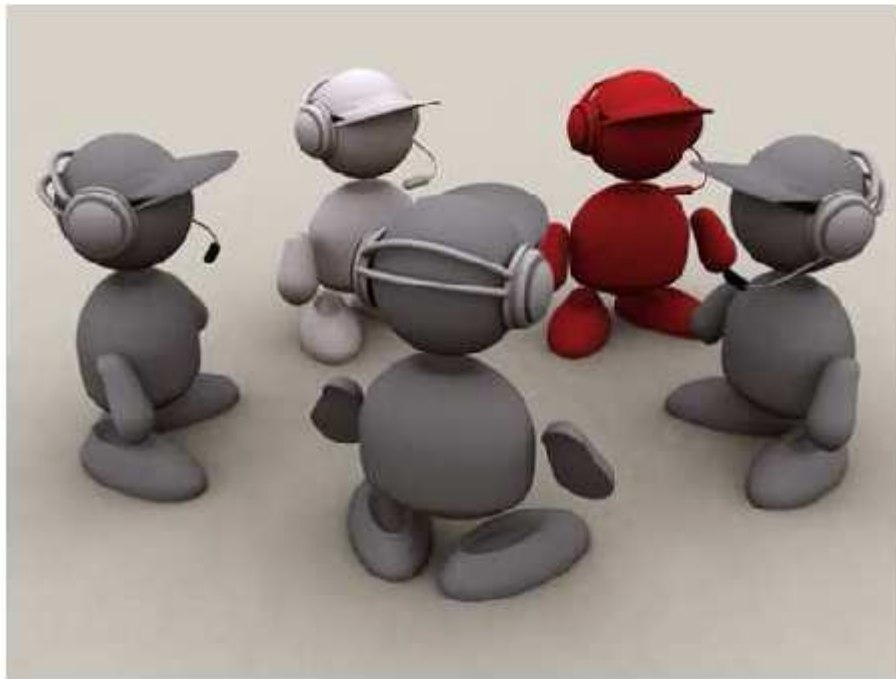


Coordina: José Manuel Párraga Sánchez  
Supervisor de Calidad, Docencia e Investigación

Plan Estratégico de Calidad y Formación  
para Enfermería 2010-2012

## ANEXO II

# Proyecto Comunica-2



Panelización semanal con la información que no te puedes perder.  
Todos los miércoles actualizamos el espacio informativo de tu unidad.

Consúltalo en el BLOG que hemos creado para ti:

<http://enfermeriahvptplasencia.blogspot.com/>

## “Implica-2 en comunicarnos contigo”

Coordina: José Manuel Párraga Sánchez  
Supervisor de Calidad, Docencia e Investigación

Plan Estratégico de Calidad y Formación  
para Enfermería 2010-2012

## ANEXO III

# Proyecto Asesora-2



## “Unidad de Apoyo al Profesional”

Apoyo y asesoramiento de 8 a 15 horas en el teléfono **639-58-66-66**  
y en la extensión **78071** del Hospital.

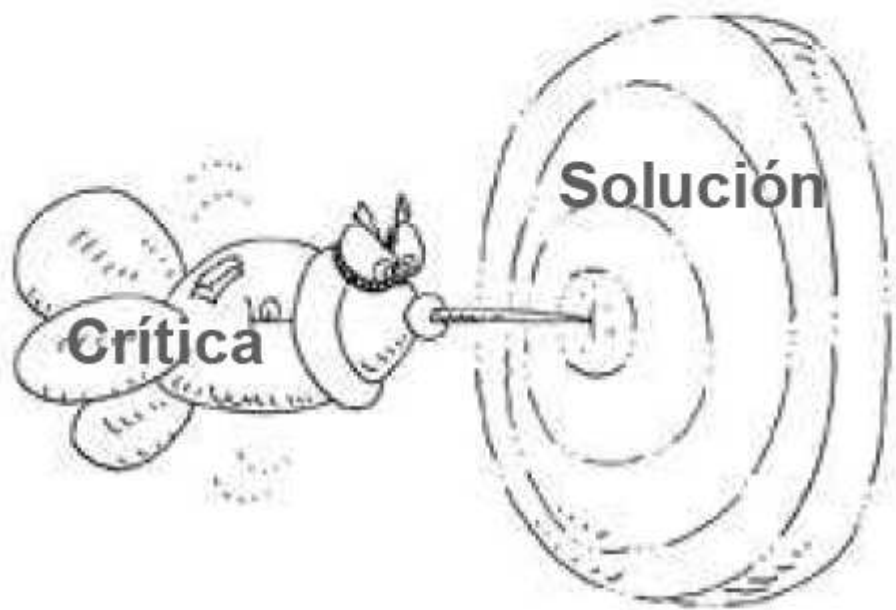


Coordina: **José Manuel Párraga Sánchez**  
Supervisor de Calidad, Docencia e Investigación

Plan Estratégico de Calidad y Formación  
para Enfermería 2010-2012

## ANEXO IV

# Proyecto DAR-2



Haznos saber lo que no hacemos bien o podríamos hacer mejor.  
Necesitamos tu punto de vista y tus ideas.

## “Críticas con soluciones”

Coordina: José Manuel Párraga Sánchez  
Supervisor de Calidad, Docencia e Investigación

Plan Estratégico de Calidad y Formación  
para Enfermería 2010-2012

## ANEXO V



Dirección de Enfermería

### Proyecto Comunica-2

Actividad a desarrollar	Fecha de inscripción	Fecha de realización
Últimos enlaces y documentos incluidos en nuestro Blog: <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">             Actualización de fecha _____           </div>		

Toda la información disponible en: <http://enfermeriahvptplasencia.blogspot.com> y en [infoarrobate@areasaludplasencia.es](mailto:infoarrobate@areasaludplasencia.es)

### “Implica-2 en comunicarnos contigo”

Coordina: José Manuel Párraga Sánchez  
Supervisor de Calidad, Docencia e Investigación

Plan Estratégico de Calidad y Formación  
para Enfermería 2010-2012

## ANEXO VI

# Proyecto Desestresa-2



Talleres anuales de: control de estrés, técnicas de relajación, risoterapia, intervención en crisis, solución de problemas, administración del tiempo, yoga...

Biblioterapia.

Apoyo y asesoramiento directo

“Objetivo: ↓ tu estrés”

## ANEXO VII

# Proyecto Forma-T



Talleres formativos, Sesiones de Enfermería, Cursos...  
INVESTIGACIÓN. Adaptándonos a tus necesidades

“Fomentando el conocimiento...  
...mejoramos los cuidados”

Coordina: José Manuel Párraga Sánchez  
Supervisor de Calidad, Docencia e Investigación

Plan Estratégico de Calidad y Formación  
para Enfermería 2010-2012